



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD

KÍSSILA VASCONCELOS

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DO SINDICATO DOS SERVIDORES DO PODER LEGISLATIVO
FEDERAL E TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

**Brasília
2014**

KÍSSILA VASCONCELOS

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DO SINDICATO DOS SERVIDORES DO PODER LEGISLATIVO
FEDERAL E TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/CPD), como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* na área de Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Professora Fabyola Simonassi.

**Brasília
2014**

KÍSSILA VASCONCELOS

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DO SINDICATO DOS SERVIDORES DO PODER LEGISLATIVO
FEDERAL E TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/CPD), como
pré-requisito para a obtenção de Certificado de
Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*
na área de Gestão da Comunicação nas
Organizações.

Orientadora: Professora Fabyola Simonassi.

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Prof. Dr. (Nome)

Prof. Dr. (Nome)

Prof. Dr. (Nome)

Ao autor da vida, que me deu forças e criatividade para prosseguir nessa caminhada. Ao meu
marido André Rodrigues, por toda paciência e apoio, que foram imprescindíveis para eu
concluir esse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, por acreditar e investir tanto em mim, quando até eu mesma não acreditava.

Aos meus colegas de trabalho, principalmente ao pessoal da Assessoria de Comunicação do Sindilegis, que compartilharam comigo experiências e me apoiaram quando precisei. Agradeço também a todos os meus amigos, que fizeram com que eu me reerguesse e compartilharam comigo as dores dessa caminhada.

Obrigada à minha orientadora Fabyola Simonassi, por me auxiliar nos momentos de conflito.

Obrigada a Deus, por me dar novamente fôlego para concluir essa pesquisa.

Obrigada!

“Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração”.

Nelson Mandela

RESUMO

Os sindicatos constituem no Brasil um percentual grande das organizações privadas. Eles são responsáveis por representar a classe trabalhadora e requer em novas reflexões no que se refere ao bom andamento dos trabalhos internos de comunicação. Este trabalho estudou a comunicação interna do Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo Federal e TCU e, por meio de uma pesquisa de campo, conclui que o planejamento estratégico é a principal alternativa para tornar a comunicação nos sindicatos eficiente.

Palavras-chave: Comunicação interna. Comunicação integrada. Planejamento estratégico. Sindicatos. Comunicação estratégica

ABSTRACT

The unions are in Brazil, a large percentage of private organizations. They are responsible for representing the working class and requires in new reflections on the good progress of internal communication. This work studied the internal communication of the Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo Federal and TCU and, by means of a field research, it is concluded that the strategic planning is the main alternative to make communication in unions efficient.

Keywords: Internal Communication. Integrated Communication. Strategic Planning. Trade Unions. Strategic communication

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: sindicalização | 23 |
| Gráfico 2: escolaridade | 32 |
| Gráfico 3: telefone fixo..... | 33 |
| Gráfico 4: boletins eletrônicos..... | 34 |
| Gráfico 5: mural interno | 35 |
| Gráfico 6: avaliação..... | 36 |
| Gráfico 7: avaliação..... | 37 |
| Gráfico 8: avaliação..... | 37 |
| Gráfico 9: opinião dos entrevistados | 38 |
| Gráfico 10: avaliação dos entrevistados | 39 |
| Gráfico 11: avaliação dos entrevistados | 40 |
| Gráfico 12: avaliação dos entrevistados | 40 |
| Gráfico 13: pesquisa | 41 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 10 |
| 1 - COMUNICAÇÃO INTERNA..... | 13 |
| 1.1 Quem é responsável pela comunicação interna? | 17 |
| 1.2 Comunicação interna integrada | 18 |
| 2 – SINDICATOS BRASILEIROS | 22 |
| 2.1 Desafios da comunicação sindical | 25 |
| 3 - O SINDILEGIS | 29 |
| 4 - DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA | 31 |
| 4.1 Apresentação dos dados | 32 |
| 4.2 Avaliação dos entrevistados sobre a comunicação interna do Sindilegis | 35 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 43 |
| REFERÊNCIAS | 45 |
| ANEXOS | 46 |
| Anexo A – Questionário aplicado..... | 46 |
| Anexo B – Tabela perfil dos entrevistados | 52 |
| Anexo C – Tabelas avaliação dos veículos de comunicação | 54 |
| Anexo D – Tabelas avaliação da comunicação interna | 57 |

INTRODUÇÃO

As entidades sindicais estão espalhadas pelo território nacional e em grande número. O Ministério do Trabalho estima que existam mais que 15 mil sindicatos e esse número ainda cresce, com a criação de cerca de 250 entidades por ano.

Apesar de representarem um segmento significativo e terem um formato peculiar de atuação, poucos acadêmicos se debruçam para estudar profundamente o modelo estrutural, principalmente interno, desse tipo de organização e isso acaba por deixar essas entidades esquecidas nas pesquisas acadêmicas.

A estrutura sindical brasileira, durante o regime militar, vivenciou momentos de muita repressão e de lutas. Para este arcabouço continuar sobrevivendo, era necessário pulso firme e postura rígida dos líderes sindicalistas, para persistir diante da resistência do governo e dos grandes empresários da época. O medo do repasse de informação, a constante sensação de estar sendo vigiado, a necessidade de se esconder em galpões, a falta de confiança em terceiros, o sigilo - essas eram atitudes necessárias para o sindicalismo continuasse sobrevivendo, principalmente na época da ditadura militar.

Esse tipo de postura se tornou a essência dos sindicatos, mesmo nos dias atuais, quando o governo está muito mais flexível e a classe trabalhadora mais respeitada. Todavia, esse estilo de se fazer sindicalismo, que outrora o salvou, agora pode acabar com ele, principalmente em época em que as palavras transparência e comunicação estão em alta.

Apesar de muitos sindicatos terem se aperfeiçoado, com a adoção de novos veículos de comunicação, como rádio, TV, jornais e redes sociais, Maria Luiza Baptista (1996) destaca que há uma verdadeira insatisfação quando o assunto é comunicação, tanto entre os filiados da entidade, quanto internamente, entre os funcionários.

Diante deste cenário, escolheu-se, portanto, estudar o tema comunicação interna nas entidades sindicais, sob o prisma da comunicação integrada, que, de acordo com Kunsh (2003, p.150), pode ser entendida como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”.

Esse modelo de comunicação, de modo geral, visa integrar os diferentes públicos envolvidos na estrutura de uma organização, com vistas ao seu fortalecimento, reconhecimento, publicidade e melhoria.

Essa pesquisa terá como base de estudo a realidade do Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo Federal e Tribunal de Contas da União – Sindilegis, que é, atualmente, uma

das principais e mais fortalecidas entidades representativas de trabalhadores do país e, que mesmo assim, carece de atenção redobrada quando o assunto é comunicação interna.

O objetivo geral deste trabalho é identificar os principais problemas de comunicação ocorridos dentro dos quadros da entidade, para que os públicos envolvidos neste processo possam se sentir pertencentes ao Sindilegis. Essa forma de conduzir os processos de comunicação interna poderá resultar na motivação dos profissionais que operam internamente nos sindicatos, a fim de que eles possam atuar da melhor forma em prol dos sindicalizados.

Após a delimitação do escopo do projeto foi possível buscar soluções para os problemas apresentados, com base nos seguintes **objetivos específicos**:

- **Identificar quais os principais problemas vivenciados dentro do Sindilegis quando o assunto é comunicação interna e transparência;**
- **Avaliar quais as principais soluções para os problemas enfrentados por esta entidade, a fim de atender tanto a comunicação interna quanto os filiados;**
- **Propor a adoção de um novo modelo de atuação, baseado na comunicação integrada com vistas ao fortalecimento da imagem da entidade.**

Os resultados deste trabalho poderão ser aplicados por gestores, coordenadores de comunicação e presidentes de sindicatos no âmbito das suas entidades. Também poderão ser adotados por pesquisadores, educadores e acadêmicos que trabalham na área de comunicação sindical.

Durante a pesquisa serão abordados a precariedade dos processos de comunicação interna dentro das entidades sindicais e o desgaste que ela causa, inclusive no processo de comunicação com os trabalhadores do país, uma vez que os sindicatos são responsáveis por repassar comunicados e informações da administração pública para a classe trabalhadora. Uma má comunicação pode gerar conflitos, ocasionando erros por parte dos funcionários e falta de transparência por parte dos gestores. O trabalho abordará as principais brechas de comunicação interna existentes atualmente nos quadros das entidades, que acarretam uma falta de entrosamento com os filiados.

A responsabilização da equipe de assessoria de comunicação pelos problemas de comunicação, ocorrida no âmbito das entidades, gerando a desmotivação dos profissionais envolvidos, também será abordado durante esta pesquisa.

O trabalho foi elaborado utilizando como base informações levantadas por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e *sites*.

Também foi adotado o estudo de caso, que tem por objetivo analisar o processo de comunicação interna do Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo Federal e Tribunal de Contas da União (Sindilegis).

Para este estudo foi adotado o modelo de abordagem quantitativa. Essa metodologia é amplamente utilizada e implica no uso de questionários padronizados para uma amostra representativa do público-alvo, a fim de conhecer e mensurar suas opiniões e atitudes, abrindo perspectivas, por meio de um levantamento estatístico, para uma análise mais aprofundada do tema. Segundo Barbosa (2008), esse método pode ser considerado um dos mais eficientes, por ter elevada confiabilidade.

No primeiro capítulo, será abordada a teoria que norteia o trabalho, ou seja, a comunicação interna, com foco na comunicação integrada. Explanaremos os passos para que a comunicação flua com mais tranquilidade, a fim de que os profissionais que atuam em diferentes áreas possam estar entrosados com as novidades da organização para evitar possíveis ruídos de comunicação, além de erros em virtude da falta de informação.

No segundo capítulo desta pesquisa, será feita uma explanação sobre o sindicalismo no Brasil, situando o leitor sobre os desafios da comunicação sindical.

No terceiro capítulo, será analisada a realidade e a história do Sindilegis. No quinto capítulo, faremos uma exposição dos dados obtidos na pesquisa realizada junto aos funcionários da entidade. Por fim, buscaremos apresentar soluções para que essa área da entidade possa ser mais bem atendida.

1 - COMUNICAÇÃO INTERNA

Nos processos da evolução humana, a comunicação sempre foi um mecanismo primordial para garantir, não só a interação, mas até mesmo a sobrevivência. Mesmo quando os seres humanos não sabiam falar, a comunicação já existia nos desenhos em cavernas, que repassavam o conhecimento e alertavam para possíveis ameaças.

A comunicação nem sempre é aquela falada, mas qualquer signo que possa transmitir uma mensagem e atingir o público de interesse. Cipro Neto e Infante (1997, p. 12) expõem que a comunicação é “um sistema de signos convencionais usados pelos membros de uma mesma comunidade. Em outras palavras: um grupo social convencionou e utiliza um conjunto organizado de elementos representativos”.

A comunicação também não se limita à raça humana. Os animais utilizam essa ferramenta para transmitir avisos e informações, a fim de perpetuar a espécie, como explica Perles (1998, p.2). “Constata que a capacidade comunicativa não é privilégio dos seres humanos; está presente e é bastante complexa em muitos outros momentos da vida animal, nas aves, nos peixes, nos mamíferos, nos insetos e em muitos outros”.

Na raça humana, a comunicação foi evoluindo pouco a pouco. Primeiramente, por meio de símbolos e desenhos, em seguida, o processo comunicativo passou a ser feito por meio da linguagem e, por fim, alcançou-se o patamar da escrita.

A comunicação é um mecanismo essencial para todas as relações humanas e permeia desde os estados e grandes organizações, até as relações familiares, constituindo o verdadeiro ponto de apoio para qualquer atividade pensante, como explica Medrano (2007, p.29).

A comunicação é um processo natural, ligado a uma arte, a uma tecnologia, a um sistema e a uma ciência social. Ela pode ser um instrumento de legitimação de estruturas sociais e governos, como uma força de contestação e transformação. A comunicação ensina, vende, distrai, entusiasma, chega a dar status, constrói mitos, destrói reputações, faz rir, faz chorar, reduz a solidão etc. (MEDRANO, 2007, p.29)

A comunicação é uma condição necessária para a sociabilidade. É por meio da comunicação que os indivíduos transmitem, de um para o outro, conhecimento, experiências e apelos.

No âmbito das organizações, de acordo com Arnau e Javier (1991, p.5), a comunicação interna existe desde a criação da primeira instituição. Apesar de o termo ter surgido só há algumas décadas, a primeira organização do mundo já necessitava utilizar o processo comunicativo.

Muitas empresas subestimam o poder da comunicação interna para o aperfeiçoamento do desempenho organizacional, mas isso vai além da simples valorização interna dos funcionários. A comunicação interna garante a evolução plena e duradoura de uma empresa, como bem foi frisado por Goullart e Kelly (1995), que afirmam que o segredo para a vida eterna de uma organização estaria na capacidade de orquestrar a transformação simultânea de todos os seus sistemas numa busca unificada e com metas comuns. A base para que a empresa alcance a vida eterna é o seu capital humano.

Para evitar os famosos ruídos, fofocas de corredor ou rádio fofoca, a comunicação, quando bem trabalhada, não só ajuda a evitar esses rumores. Ela também contribui para relações sadias, harmonia entre os funcionários e bons resultados no balanço financeiro das empresas. Num mundo em que diariamente ficamos assoberbados com tanta informação, nas empresas ela ainda precisa deixar de ser privilégio dos chefes e deve chegar, também, aos funcionários de hierarquias mais baixas (GONÇALVES, 2007, p.17).

Compreendendo que a comunicação interna é uma das áreas mais delicadas dentro de uma organização, é preciso avaliar a melhor maneira de se estudar esse campo, com a finalidade de garantir progressos e integração, o que facilitará o atendimento e a melhoria da imagem da instituição.

Para Torquato (2002, p. 54), a missão básica da comunicação interna é: “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e o crescimento continuado de suas atividades e serviços à expansão de suas linhas de produtos”.

A estruturação da comunicação interna é um desafio para qualquer organização, mas para que isso aconteça, todos os agentes envolvidos devem estar empenhados para que a mudança sobrevenha de forma efetiva e definitiva.

Por meio de uma comunicação interna bem estruturada é possível a viabilização de objetivos e metas estabelecidas. Para que isso ocorra, é necessário um planejamento estratégico, para que as interações e os processos de troca aconteçam sem erros.

De acordo com Assad (2001), orientar a comunicação para que ela esteja em sintonia com o planejamento estratégico corporativo é a única forma de viabilizar a conquista dos

objetivos e metas estabelecidos. A disseminação de informações dentro de uma empresa precisa ser formalizada, divulgada e celebrada por toda a organização.

Dentro de uma organização, o primeiro passo a ser dado para que a comunicação interna seja efetiva é ouvir os colaboradores. As organizações têm que estar dispostas a estabelecer um canal direto de comunicação com os seus funcionários, a fim de criar um relacionamento duradouro e eficiente entre ambos, além de entender onde ocorrem as principais falhas e barreiras a serem superadas. Por meio de um diagnóstico é possível tomar ciência dos problemas e tentar encontrar mecanismos para que eles sejam sanados.

Todos dentro da organização precisam estar envolvidos nos programas de comunicação interna, da diretoria à área operacional. O envolvimento tem provado ser a melhor forma de cumprir a comunicação estratégica. É tendência no meio empresarial ouvir os colaboradores, entender e satisfazer suas necessidades, assim como conhecê-los melhor e promover em suas equipes as práticas de saúde e qualidade no trabalho. Com canais planejados e abertos, é possível transmitir mensagens com informações verdadeiras e coerentes para aproximar a empresa de seus funcionários (ASSAD, 2011).

A pesquisadora Nancy Assad (2011) também ressalta que outro fator primordial para que a comunicação interna ocorra sem grandes falhas e ruídos é por meio do estabelecimento de um único canal oficial disseminador de informação e de cultura. Esse canal pode ser formado por uma equipe ou apenas por uma pessoa que, em conjunto com o departamento de Recursos Humanos e com as lideranças da empresa encontram mecanismos para motivar os colaboradores.

Neste processo, os funcionários de uma empresa devem ser vistos como parceiros. Então, quanto mais informados eles estiverem, mais envolvidos com a missão e os objetivos da empresa estarão. Os diretores de uma entidade devem ter em vista que são justamente os colaboradores que retratam para o público externo e para os públicos de interesse a imagem da empresa, por isso a atenção e o respeito à opinião destes colaboradores é fundamental.

Além disso, a comunicação interna deve estar acessível a todos os colaboradores. Eles devem se sentir pertencentes e à vontade quando manifestarem as suas opiniões e críticas. Esse setor vai orquestrar um clima interno mais saudável e melhor para todos dentro da organização.

Outro fato chave para que a comunicação interna funcione é a credibilidade. Roberto Fonseca Vieira (2004, p.32) ressalta que a credibilidade garante para os públicos uma confiança na empresa e interfere diretamente no processo produtivo.

Scroferneker (2006) compartilha do mesmo sentimento, uma vez que ela entende que, se uma organização tem o discurso de responsabilidade socioambiental e alardeia isso via mídia impressa, publicidade, publicações de balanços, mas se esquece de que tal responsabilidade se inicia dentro da empresa, na primeira oportunidade os seus funcionários colocarão em cheque tais ações.

A questão do englobamento da comunicação interna dentro do planejamento estratégico também é outro fator bastante frisado pelos pesquisadores da área. Scroferneker (2006, p. 48) ressalta: “significa dizer, que ao decidir-se pelo planejamento da sua comunicação interna, a organização precisa ter clareza, inicialmente, de que comunicação interna ela está ‘falando’”.

Scroferneker (2006) também faz um alerta importante quando se fala de comunicação interna: a necessidade que as empresas têm de realmente conhecer o que os funcionários pensam sobre ela. Quando o funcionário tem liberdade para expressar a sua opinião dentro da empresa e sente que está se buscando solução para tal demanda, a imagem institucional é fortalecida, uma vez que será a empresa a primeira a tomar ciência do problema ocorrido e não o público externo.

“Os funcionários, de uma maneira geral, têm maior acesso à informação, têm opiniões próprias, que mesmo não sendo colocadas no ambiente de trabalho, serão verbalizadas em outros ambientes, cujo poder de disseminação é muito maior”. (SCROFERNEKER, 2007, p.91)

Para que os funcionários se expressem, evitando o “disse-me-disse” e as constantes falhas, é necessário que as organizações tomem consciência da importância das reuniões periódicas, como explica Gonçalves (2007, p.17).

Para evitar que esses ruídos aconteçam os procedimentos devem estar catalogados. Para que haja uma boa comunicação interna, as reuniões devem ter uma pauta. Logo em seguida, deve-se ter um registro do que nela foi discutido. A divulgação de uma notícia no quadro deve ter a assinatura de quem escreveu. O que for falado também deve ser escrito. Se necessário, crie um diário de bordo. Registre nele as alterações ou ações tomadas neste dia. Faça reuniões periódicas e esclareça dúvidas. Não deixe que no seu departamento das coisas estejam subentendidas. O sucesso de sua equipe depende da forma como você conduz a comunicação entre os seus membros.

As reuniões periódicas abrem portas para que a informação seja repassada e compartilhada. Quando isso acontece, a rádio corredor perde a força, uma vez que todos estão cientes da informação, os ruídos se tornam diminutos.

Desburocratizar a informação e fazer com que ela chegue a todos os níveis é outro princípio da comunicação interna. Isso garante a linguagem uníssona que fortalece a imagem da instituição que a emprega.

Isso representa também uma comunicação sem preconceitos. Seja por meio de jornal mural, informativos periódicos ou *e-mail*, a comunicação deve chegar a todos e não apenas a um grupo seleto de pessoas escolhidas a dedo dentro de uma organização. São os funcionários que irão comunicar, principalmente em sindicatos, a real essência da entidade para o público externo.

O apoio e a vontade política da alta administração também são importantes para que a comunicação interna ocorra. Essa é uma condição fundamental, como comenta Damante:

A comunicação no universo das organizações é uma área transversal, que se transformou em ferramenta estratégica de todos os seres fundamentais da empresa. Por isso não é a habilitação apenas dos comunicadores tradicionais, mas habilidade de todas as pessoas da organização e, principalmente, dos gestores. (DAMANTE, 1999, p.23)

De acordo com Argenti (2006, p. 189), a comunicação interna no século XXI precisa estar atenta às novas tecnologias, mas sem perder o foco da relação interpessoal entre os funcionários e os gerentes. Para ele, entender esse fato é a “pedra angular” para um programa de comunicação interna eficaz.

Por fim, a equipe de comunicação interna deve apoiar os líderes para a comunicação direta e transparente. Quando isso não ocorre, brechas podem ser abertas para interpretações dúbias dos acontecimentos e fatos. A liberdade e facilidade na transmissão da mensagem é que irá definir o sucesso na comunicação.

1.1 Quem é responsável pela comunicação interna?

Este é um questionamento que permeia muitas pesquisas: afinal, de quem é a responsabilidade pela comunicação interna funcionar ou não? Sobre isso, Damante assegura que a comunicação interna é responsabilidade de todos, que vai desde o chefe do setor aos demais funcionários.

O mais difícil é fazer com que a comunicação seja algo institucionalizado dentro da empresa, que ela aconteça entre as pessoas. Ou seja, o chefe receber uma notícia e tomar a iniciativa de dividir o fato com os seus subordinados e achar importante reservar tempo para fazer isso. É o nosso grande desafio de comunicação interna: que as pessoas a enxerguem como parte de sua responsabilidade (DAMANTE, 1999, p. 18-22).

Embora tenha a necessidade de se ter uma equipe ou um grupo responsável pela comunicação interna, o grande desafio de uma organização é fazer com que toda equipe se sinta responsável por fazer a comunicação interna acontecer.

A pesquisadora Beraldo (1996) salienta que, para que o processo de comunicação interna ocorra, é importante que os colaboradores se sensibilizem para importância do tema. Segundo ela:

Por mais que haja canais de comunicação entre a organização e o público interno, e por melhores que sejam seus conteúdos, formatos e frequência, seu impacto e eficiência ficarão limitados se os empregados não ajudarem a fazer com que as informações e conhecimentos circulem. Da alta diretoria aos operários de fábrica, todos devem ser responsáveis pela comunicação. (BERALDO, 1996)

Essa sensibilização contribui, entre outras coisas, para que a equipe permaneça integrada com os processos produtivos da empresa, objetivos, metas e os rumos que serão traçados para a evolução da organização.

1.2 Comunicação interna integrada

A pesquisadora Kunsh (2002) afirma que a comunicação deve ser realizada de forma sintonizada e que a convergência das diversas áreas deve ser orquestrada pelos objetivos gerais da instituição para a qual se presta serviço, com vistas à eficácia. Essa junção harmoniosa das áreas ganhou um novo nome – comunicação integrada.

Para Bueno (2002), a comunicação integrada consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo.

Com essa definição, a comunicação ganha uma nova forma e passa a ser não apenas uma estrutura utilizada para informar aos públicos, mas uma ferramenta estratégica, que permite às organizações estabelecer relações confiantes com o seus públicos.

A comunicação integrada exige um trabalho constante de planejamento, avaliação e ações estratégicas, tudo isso para que a organização tenha única linguagem— uma fina sintonia.

Todavia, essa linguagem única na comunicação não significa a utilização da mesma mensagem nos vários veículos utilizados pela organização (site, redes sociais, *e-mail*), e sim, a adoção de uma narrativa *transmídia*, ou seja, cada veículo deve apresentar a mensagem de acordo com a sua natureza.

De acordo com Ribeiro, Lima e Ghisleni (2006, p. 100), na pesquisa: a Importância da Comunicação Integrada nas Empresas, “a integração das atividades será possível pela ação conjunta de profissionais de várias áreas, em ações combinadas, garantindo a coerência da linguagem e, ao mesmo tempo, respeitando as diferenças de cada setor”.

Quando a instituição ultrapassa a barreira das falhas de comunicação e é exitosa em oferecer para os públicos uma linguagem uníssona, ela é mais bem decodificada e recebida pelas massas. Em qualquer meio que o usuário receber a informação daquela organização, ele vai saber reconhecê-la e a comunicação terá mais êxito.

“A comunicação integrada estabelece uma política global, em função da existência de coerência entre os programas estabelecidos nas comunicações institucional, administrativa, interna e mercadológica, além de evitar as sobreposições de tarefas” (LUPETTI, 2007, p. 15).

A comunicação integrada também é caracterizada pela interação das atividades das áreas afins da comunicação, como explica Kunsch. “A comunicação integrada pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2002, p.150).

Essa junção de atividades distintas para atingir um objetivo comum perpassa também pela necessidade de realização de tarefas de uma maneira conjunta. Com a comunicação integrada, a organização passa a oferecer para os clientes uma equipe *multifuncional*, capaz de ofertar diferentes produtos com uma mesma linguagem.

Para Kunsch (1997, p.149), não é possível mais pensar em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional.

O trabalho desenvolvido no conceito da comunicação integrada é realizado sinergicamente, quando cada profissional desenvolve a sua função, respeitando as diferenças entre as subáreas de comunicação. Com isso, as empresas atingem um ponto crucial, muito almejado – trabalhar de forma ágil e com qualidade.

A comunicação integrada agrega de tal forma valor à marca e ao serviço, que diversas agências passaram a utilizar o mecanismo, à medida que se sentem qualificadas para prestar um serviço rápido e com eficiência.

Apesar de apresentar resultados significativos e importantes para as empresas que o adota, o processo de implantação da comunicação integrada não é algo simples. De acordo com Neves (2000), reunir os profissionais, criar planos estratégicos e gerenciamento de

imagem estão entre os passos que devem ser dados para se iniciar essa metodologia de trabalho.

O processo de comunicação integrada se dá progressivamente. Numa primeira etapa, é necessário reunir todos os departamentos que possuem relação direta com públicos (diversos), ou seja, marketing, vendas, recursos humanos, advogados, telemarketing, relações públicas, agências de publicidade, mesmo que estas desempenhem estratégias independentes. Os próximos passos são: a criação do Plano Estratégico da Imagem, da Gerência de Comunicação Programada, da Gerência de Comunicação Simbólica e do Issue Management (NEVES, 2000, p.159).

Um dos fatores cruciais quando se pensa em comunicação integrada é conhecer o papel de cada profissional dentro do processo de atuação dentro da organização. Saber exatamente qual a função do profissional nos quadros das organizações, onde começa e quando termina a sua atuação deve ser um dos primeiros pontos para implementar a comunicação integrada.

Para isso, uma reunião com todos os envolvidos neste processo é necessária, para inteirar os funcionários do papel desempenhado por cada um. Desta maneira, além de facilitar na identificação da destinação da demanda, quando ela surgir, haverá uma otimização do tempo, uma vez que cada profissional saberá exatamente a quem recorrer para o repasse de trabalho.

Em muitas organizações, o colaborador desconhece qual a sua real função dentro da empresa que trabalha e entra em um verdadeiro conflito quando uma demanda lhe é repassada.

Percebe-se que quando existe essa falha de comunicação há também, dentro das organizações, uma má construção da identidade e cultura da empresa, tornando-a vulnerável a perder o foco do real objetivo para o qual ela foi criada. Ela não consegue se projetar exteriormente.

Quando o funcionário não sabe qual o papel dele dentro da entidade, tão pouco ele saberá qual o papel da entidade dentro da sociedade. Qual a missão, visão e valores da organização para a qual trabalha. Isso se perde à medida que a entidade não tem um núcleo de decisões, de socialização e de transmissão da informação.

Nesta perspectiva, é preciso levar em conta que a comunicação é um processo relacional. Os envolvidos neste processo não devem adotar apenas a atitude técnica no que tange o processo de comunicação, mas outros processos de natureza não técnica.

Quando a comunicação é realizada de forma relacional, a mensagem chega para o público de interesse de forma mais humana. A distribuição de informativos, mensagens

virtuais e impressas são importantes para comunicar, mas a natureza comunicacional do ser humano está na comunicação oral.

É importante existir uma relação interpessoal entre funcionários, diretores e públicos envolvidos dentro de uma organização. Repassar dados para o funcionário via informativo vai surtir um efeito muito inferior do que se essa mesma mensagem for repassada pessoalmente ou em uma reunião, como explica Santiago (2012, p. 38).

Nas organizações modernas, tão importante quanto a comunicação exógena é a comunicação interna, com o uso do endomarketing, que possibilita a personalização e integralização da mensagem, para cada receptor dentro da empresa. A democratização da informação e o respeito do *timing* de compreensão de cada colaborador termina por fazer a diferença, quando de sua integração real nas decisões empresariais.

Essa relação direta e pessoal garante resultados mais efetivos no processo de comunicação, levando não apenas o repasse unilateral de informação, mas um diálogo enriquecedor, capaz de fomentar debates produtivos, com vias ao fortalecimento da organização.

2 – SINDICATOS BRASILEIROS

Os sindicatos representam uma peça importante na sociedade brasileira. Criados com a finalidade de defender os direitos dos trabalhadores, eles garantem constantes benefícios e melhorias, além de permitir que exista certa autonomia dos profissionais no desenvolvimento da sua função.

Sérgio Pinto Martins (2007, p. 693) explica que “sindicato é a associação de pessoas físicas ou jurídicas que têm atividades econômicas ou profissionais, visando a defesa dos interesses coletivos e individuais de seus membros ou categoria”.

Maurício Delgado (2005) define que sindicatos são entidades associativas permanentes, que representam trabalhadores vinculados por laços profissionais e laborativos comuns, visando tratar de problemas coletivos das respectivas bases representadas, defendendo seus interesses trabalhistas conexos, tem objetivo de lhes alcançar melhores condições de labor e vida.

No Brasil, conforme art. 561 da C.L.T., os sindicatos são unidades de base na organização sindical, associação de primeiro grau, representantes de uma coletividade de trabalhadores ou empregadores.

No país, com a Constituição Federal de 1988, houve alguns avanços quanto aos direitos sindicais, sendo esses organizados e dispostos na Constituição Federal. Ainda houve um crescimento da liberdade para formação dos sindicatos e uma legalização dos mesmos, que tiveram papel importante para o fim da ditadura e o posterior início da democracia.

De acordo com reportagem divulgada pelo portal O Globo, em 29 de abril de 2013, o Brasil possui hoje mais de 15 mil entidades sindicais. Esse número ainda cresce com uma média de 250 novos sindicatos por ano. Mas, apesar do número crescente de novas entidades, a quantidade de trabalhadores associados tem caído, representando apenas 17%, segundo dados do IBGE de 2011. Mas o que leva a ocorrer esse paradoxo?

Gráfico 1: Sindicalização



Fonte: Central Única dos Trabalhadores.

A mesma matéria revela que existem cerca de 3 mil sindicatos que nunca participaram de uma negociação coletiva. Esses sindicatos, segundo a reportagem, foram criados exclusivamente para arrecadar a contribuição compulsória. Ao todo, os 15 mil sindicatos totalizam uma arrecadação de R\$ 2,4 bilhões por ano.

A falta de liberdade sindical é apontada por alguns autores como sendo o principal fato que motiva o surgimento dessas entidades sem expressividade, que não tem nenhum poder de negociação com o empregador e, mesmo assim, ainda recebem a contribuição compulsória que é paga obrigatoriamente.

O Ministério do Trabalho em 2012 decidiu estabelecer regras mais rígidas para conter a proliferação desenfreada dos sindicatos, mas o que preocupa o órgão realmente não é a quantidade de entidades que estão se formando e sim o perfil delas.

Observa-se que as entidades que estão surgindo têm se esquecido das lutas de classe e estão motivadas, principalmente, pelo anseio capitalista de ganhos abusivos com um trabalho fácil e pouco desafiador.

Outrora criados para defender os direitos dos trabalhadores, definir regras, serem legítimos e representativos, os sindicatos do século XXI, segundo Vieira (1996), estão se limitando à esporadicidade da edição de um informativo sem conteúdo sólido e de relevância para o trabalhador.

Atualmente, as entidades têm liberdade para modificar e criar estatutos e não existe mais a tutela do Estado sobre a parte administrativa e financeira. Persiste, no entanto, o imposto sindical, a CLT e a possibilidade de intervenção do governo como aconteceu em alguns sindicatos rurais no final do mandato de José Sarney.

Uma herança cultural legada pelo Estado Novo, que permanece influenciando a vidas das entidades sindicais em todos os seus setores, inclusive o de comunicação, não parece causar problemas para os sindicalistas brasileiros. Trata-se do corporativismo (VIEIRA, 1996, p.16).

Com isso, segundo Costa (2012, p.8), a queda na taxa de sindicalização e aumento no número de sindicatos no Brasil, têm feito com que as entidades percam o poder de barganha, gerando consequências drásticas na ação coletiva dos trabalhadores.

Outro problema que tem afetado as entidades sindicais diz respeito às grandes transformações ocorridas no mercado de trabalho. O Brasil passou, nos últimos anos, segundo Costa (2012, p.1) por uma menor intervenção dos Estados na economia e por privarização das empresas estatais, o que implicou em grandes mudanças, incluindo aumento das taxas de desemprego e uma forte reestruturação industrial.

Os referidos processos implicaram transformações no "Mundo do Trabalho", que, como resultado, têm passado por mudanças tanto quantitativas, quanto qualitativas, advindas, basicamente, do crescimento do desemprego e da informalidade, além do surgimento de novas relações de trabalho no interior e fora da esfera produtiva. Assim, o momento atual configura-se como um período de mudança na racionalização produtiva, que tem trazido como resultado, dentre outros, uma dificuldade de ação para o movimento sindical. (COSTA, 2012, p.2)

Com o desenvolvimento de um mercado de trabalho mais informal, os sindicatos brasileiros também vivenciaram um processo de desaglutinação do coletivo. Ou seja, os sindicatos que estavam ligados a uma classe ou categoria não conseguem mais unir os trabalhadores, principalmente àqueles que se encontram na informalidade.

Segundo Costa (2012), no ano de 1982 havia 20,4% de trabalhadores empregados em indústria. Esse percentual caiu para 14,4% em 2001. Enquanto isso, o setor de serviço vem crescendo com aumento de 47,4% em 1982 para 54,6% em 2001. “Isto tem contribuído para o declínio do movimento sindical brasileiro, uma vez que o "Novo Sindicalismo" tinha por base o setor industrial”, explica Costa (2012, p. 11)

Um exemplo dessa explosão do número de pessoas que está no mercado informal vem dos dados do Boletim Radar número 25, divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 07 de maio de 2013, que revela o aumento de pessoas que aderiram ao Programa Empreendedor Individual. Da criação do programa em dezembro de 2008 até fevereiro de 2013 foram formalizados 2.747.426 microempreendedores individuais (MEIs), aproximando-se de 30% do total das pessoas que trabalham por conta própria no País. Essas pessoas, no entanto, não precisam fazer o recolhimento da contribuição sindical empresarial.

Rodrigues (1999, p.79) acredita que, principalmente, as mudanças no mercado de trabalho, o aumento do desemprego e a desregulamentação das relações de trabalho têm contribuído para a diminuição da eficácia das ações sindicais nos países centrais.

O processo de introdução de novas tecnologias no ambiente de trabalho também tem sido apontado por alguns autores como sendo um dos motivos para o enfraquecimento da atual estrutura sindical brasileira, principalmente para aqueles que não souberam acompanhar o processo de reestruturação da atividade produtiva.

Para Marthius Sávio Cavalcante Lobato (2006), esses problemas, acompanhados da evolução da tecnologia, do desemprego e do trabalho têm feito com que haja um questionamento do atual sistema sindical.

A estrutura sindical existente hoje no Brasil – corporativo, verticalizada e unitária – já deu sinais da sua incompatibilidade com os dias atuais, merecendo uma mudança profunda das relações do trabalho. Os sindicatos estão a cada dia mais enfraquecidos diante do avanço no setor informal, tecnológico, do desemprego e do trabalho precário. A sua própria fraqueza acaba por alimentar o questionamento do sistema tradicional. (LOBATO, 2006, p.189)

Alves (2000, p.278) corrobora da mesma opinião e acredita que as inovações impulsionaram mais ainda a crise das estratégias sindicais e contribuíram, conseqüentemente, para uma crise no sindicalismo brasileiro.

2.1 Desafios da comunicação sindical

Apesar de serem muitas, as entidades sindicais, segundo Vieira (1996), não costumam ter um planejamento definido para área de comunicação.

Não são poucos os desafios enfrentados pela comunicação dos sindicatos. O primeiro grande problema são as estruturas enxutas que limitam a capacidade produtiva. Geralmente, as equipes de comunicação são formadas por profissionais *multimídia*, que, ao mesmo tempo, devem ser repórteres, ouvidores, redatores, editores e fotógrafos.

Para Maria Luiza Baptista (1996), diferentemente das equipes convencionais de assessoria de comunicação, os sindicatos ainda têm uma particularidade. Neste setor, não há apenas o público interno e externo para os quais é necessário elaborar estratégias de comunicação, mas um composto formado por múltiplos públicos.

Dessa forma, a comunicação das entidades sindicais se divide entre a comunicação interna, que compreende os diretores, funcionários e demais membros da entidade; a comunicação com o filiado, que corresponde ao público de interesse do sindicato, e a comunicação com a sociedade e a imprensa.

Em suma, a comunicação dos sindicatos se subdivide em três áreas diferentes, a fim de atender demandas reais, que precisam ser sanadas, para que o trabalho possa funcionar a contento.

A comunicação interna, que abrange os diretores e funcionários, compreende ações fundamentais, como o atendimento ao filiado por telefone e *e-mail*, recepção de pessoas na entidade, avisos internos, dados relevantes que precisam chegar ao conhecimento de todos.

Quando a informação flui de maneira tranquila, evita-se que quem recorre ao sindicato seja destrutado, seja mandado de um lugar a outro ou, pior, vá embora sem obter a informação, o atendimento que desejava. Mais ainda: o fluxo intenso de informações numa instituição pode significar o “não agrupamento da máquina”. Em outras palavras, pode significar o impedimento de criação de redutos isolados (BAPTISTA, 1996, p.102).

Essa comunicação precisa ser clara e transparente, a fim de evitar ruídos de informações e o repasse de dados errados para os filiados. A comunicação interna deve estar em perfeita sintonia, para que todos que estejam dentro da entidade tenham pleno conhecimento do desenrolar das ações nos quadros sindicais.

Baptista (1996, p.8) também assegura que não é incomum em sindicatos com grande quadro de pessoal existir um “jogo de empurra” sobre quem é responsável por qual tarefa. A desinformação gera conflitos internos, danos para o sindicalizado e pode refletir diretamente na imagem da entidade junto aos públicos de interesse.

Há necessidade também dos dirigentes sindicais estarem bem informados sobre os trâmites internos e ações desenvolvidas pelo sindicato. Os diretores são os representantes legítimos do sindicato dentro dos órgãos de atuação e precisam cotidianamente estar envolvidos neste processo de repasse de informações.

São os diretores as fontes oficiais procuradas pelos sindicalizados quando alguma dúvida ou boato chegam ao conhecimento, devendo, obrigatoriamente, ter o posicionamento claro e firme acerca do que está sendo feito pela entidade para resolução desses conflitos.

A comunicação sindical, como apontado por Baptista (1996), também enfrenta outro desafio comum no que diz respeito à convivência com os dirigentes sindicais, que se resume em uma única palavra: disputa.

A partir daí, as disputas chegam às raias do ridículo. Disputa-se tudo, o espaço nos materiais (boletins, jornais...), quantidade de jornais que vai para “minha” fábrica, o tempo dos funcionários, a contratação de profissionais, sua simpatia, a palavra que vai no título, quem vai dar entrevista, de quem é a foto que sairá na capa do jornal...

Desprende-se uma tamanha energia na disputa que, muitas vezes, acaba significando um exaurimento dos envolvidos (BAPTISTA, 1996, p.103).

A segunda parte do composto de comunicação sindical diz respeito aos filiados. Situados na ponta e almejando diariamente por informações concretas sobre o desenrolar dos fatos que atingem diretamente a categoria, a comunicação com esse público também necessita ser clara e direta, informando e, ao mesmo tempo, situando da realidade dos fatos.

Nesse contexto, o profissional de comunicação que atua no sindicato precisa saber usar a ferramenta certa, no momento certo, a fim de atingir a necessidade do seu público de interesse. Muitas vezes, um boletim esporádico pode não atender aos objetivos necessários. Desta forma, a equipe de comunicação precisa estar munida de informações dos servidores, para estabelecer a melhor forma de comunicação com a base.

Outro grande problema enfrentado pela comunicação sindical, segundo Vieira (2004), diz respeito à linguagem escrita geralmente adotada pelo dirigente sindical. A maioria das estruturas de comunicação sindical tem como diretor um filiado, que possui pouca ou nenhuma experiência em assessoria de comunicação. À frente das assessorias, esse diretor passa a atuar de forma autoritária e imprime uma produção de comunicação cheia de conteúdos, na maioria das vezes, inacessíveis para o sindicalizado.

Normalmente, para acompanhar o conteúdo hermético, a linguagem empregada tem semelhança com os discursos e teses revolucionárias. Verifica-se com frequência o uso de palavras de ordem, slogans e chavões da “esquerda” que vão do “trabalhador (ou povo) unido jamais será vencido”, até os periódicos “não a tal plano econômico do governo”, “aumento salarial e melhores condições de trabalho”, “a luta continua”, entre outros (VIEIRA, 2004, p. 339).

A grande parte desses dirigentes autoritários também ignora o pensar crítico da classe trabalhadora e expõe fatos muitas vezes sem a real intenção de informar e sim de manipular o público, com uma visão unilateral dos acontecimentos, acreditando que a teoria da “agulha hipodérmica”, elaborada pela Escola Norte-Americana na década de 1930, será eficaz. Nesta teoria, que está alocada na subdivisão da Comunicação de Massa, supõe que uma mensagem midiática enviada a um público de massa afeta da mesma maneira todos os indivíduos.

A comunicação sindical tem atuado na linha de que a mensagem só existe na cabeça do emissor, descartando a possibilidade de uma leitura particular dos receptores. Essa atitude autoritária invalida até mesmo a ideia de contrainformação, pois o

dirigente sindical tem dificuldade para compreender o seu público, e essa falta de compreensão, do ponto de vista da subjetividade, acaba refletindo na comunicação sindical (VIEIRA, 2004, p.54).

Outro grande problema diz respeito às posturas cupulistas dos dirigentes. Eles, que outrora acusavam a mídia de não ouvir ou dar voz aos trabalhadores, agora divulgam a opinião da cúpula diretora, não abrindo espaço para que outros trabalhadores, ligados ou não à diretoria, com opinião igual ou divergente, manifestem o seu ponto de vista.

Ao adotar tal prática, as direções sindicais impedem a realização de uma comunicação realmente democrática e que se apresente como alternativa crítica de informação perante o monopólio de comunicação de massa. Dentro dessa ótica, os profissionais de comunicação são meros repassadores de informação. Não atuam como mediadores da produção de sentido (CASTRO, 1998, p.47).

O terceiro público que deve ser atingido pela assessoria de comunicação dos sindicatos são os veículos de comunicação e a sociedade. Esses *stakeholders* são de fundamental importância, pois são eles que divulgam os pleitos da categoria e podem apoiar (ou não) as bandeiras levantadas pelas entidades.

Em um *case* de sucesso em que a opinião pública auxiliou na defesa da luta de uma categoria podemos citar o exemplo da luta das entidades representativas do Ministério Público contra a PEC 37. A proposta dava poder exclusivo à polícia para realizar investigações criminais, retirando essa possibilidade do Ministério Público. A batalha era considerada perdida pelo órgão, mas ganhou fôlego com a mobilização popular em defesa da causa.

Quando a opinião pública é favorável a uma bandeira, o desenrolar dos fatos pode alcançar objetivos superiores aos esperados pelos trabalhadores. Por isso a importância de se atuar de forma contínua e transparente com os veículos de comunicação de massa.

Por fim, a comunicação das entidades sindicais também deve agir junto ao governo e aos órgãos que estão diretamente ligados à classe trabalhadora. A forma como os sindicatos comunicam uma mensagem para o governo poderá estreitar ou afastar a relação, prejudicando ou beneficiando diretamente os seus filiados.

Araújo, Cartoni e Justo (2001) ressaltam que é por meio das negociações coletivas que os sindicatos conquistam o reconhecimento com os interlocutores legítimos, junto ao empresariado e ao Estado, além de espaço político na sociedade.

3 - O SINDILEGIS

O Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo Federal e Tribunal de Contas da União – Sindilegis, que representa os servidores da Câmara dos Deputados, Senado Federal e Tribunal de Contas da União, foi fundado em 6 de outubro de 1988, apenas um dia após a promulgação da Constituição Federal de 1988. Por isso é legalmente o primeiro sindicato dos servidores públicos federais do Brasil.

Ao longo da sua história, o Sindilegis vivenciou momentos de muita repressão, mas é conhecido por garantir conquistas importantes para os servidores da sua base, que hoje têm um dos melhores salários e os melhores benefícios na esfera federal.

Na sua criação, o Sindilegis foi integrado por servidores que pertenciam a partidos de esquerda, como o Partido Comunista Brasileiro, Partido Comunista do Brasil, Partido dos Trabalhadores e o Partido Democrático Trabalhista.

Durante os seus 25 anos de atuação, o Sindilegis garantiu a aprovação de planos de carreira para os servidores das três Casas que representa, criou estruturas próprias de consultoria jurídica, além de consultório odontológico e estruturou o seu quadro de pessoal, que hoje é composto por 46 funcionários.

Por representar três Casas distintas, o Sindilegis busca estar próximo dos seus funcionários, por isso possui uma sede maior localizada no Setor de Autarquias Sul, três postos de atendimento, localizados na Câmara dos Deputados, Senado Federal e no Tribunal de Contas da União; um Centro de Atividades Sociais, localizado na 610 Sul, e uma subsede, localizada no Rio de Janeiro, estado onde se concentra boa parte dos filiados aposentados.

Essa segmentação do quadro de pessoal, ora beneficia a entidade em virtude da proximidade que garante com a base, mas também prejudica, uma vez que a comunicação interna fica deficiente em virtude da inexistência de um sistema integrado de comunicação.

A entidade também não dispõe de um planejamento estratégico de comunicação. Isso acaba por dificultar qualquer tipo de ação, que ora se perde diante da falta de um direcionamento estratégico, ora gera uma duplicidade de esforços, uma vez que mais de uma equipe acaba sendo responsável pelo desempenho de uma mesma tarefa.

Em 2013, a entidade passou por um período de reestruturação dos seus quadros internos. A medida teve por objetivo garantir um quadro de pessoal mais enxuto e menos dispendioso, uma vez que existiam funções que foram criadas para uma finalidade que outrora eram necessárias, mas que, em virtude de mudanças decorrentes da própria estrutura sindical, não havia mais necessidade de existir.

Todavia, o processo de reestruturação interna se tornou desgastante para o quadro de pessoal, uma vez que a comunicação interna foi falha no repasse do real objetivo do projeto, gerando queda da produtividade dos funcionários, constantes boatos acerca do processo e um período de muita apreensão por parte de toda equipe.

Passado todo período de reestruturação, o Sindilegis começou a implementar rotinas importantes junto aos constituídos gerentes dos setores. Semanalmente esses gerentes se reúnem com o Diretor Administrativo da entidade, a fim de conhecer as principais demandas de cada setor e propor soluções para o andamento dos trabalhos.

Essas reuniões se tornaram um grande balizador da comunicação interna da entidade, pois os setores acabam tomando conhecimento do que é realizado internamente, facilitando assim o repasse das demandas dos filiados.

Apesar disso, não existe ainda qualquer estratégia para melhorar a comunicação interna junto ao restante do quadro de pessoal, principalmente para os funcionários que ficam localizados nos postos de atendimento junto às Casas Legislativas (Câmara, Senado e TCU), no Rio de Janeiro e no Centro de Atividades Sociais.

Por esse motivo, sentiu-se a necessidade de se avaliar mais profundamente o processo de comunicação interna dentro do Sindilegis e estudar a percepção dos funcionários sobre esta área, a fim de se propor estratégias para melhorar e viabilizar um fluxo de comunicação interna mais eficiente.

4 - DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O questionário utilizado para coleta de dados foi elaborado com 21 perguntas fechadas de múltipla escolha e o respondente teve a opção da escolha de uma resposta entre uma série de opções possível.

O questionário foi dividido em duas partes: na primeira foi traçado o perfil dos funcionários que trabalham no Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo Federal e Tribunal de Contas da União (Sindilegis), com questões como gênero, idade e escolaridade. A segunda parte avaliou a percepção dos colaboradores sobre o processo de comunicação interna e as ferramentas utilizadas pela entidade. Os questionários não foram identificados, garantindo uma menor inibição nas respostas dos colaboradores.

Houve uma participação efetiva dos membros da equipe do Sindilegis, durante o processo de obtenção de dados por meio do questionário. Dos 46 funcionários que atuam no sindicato, 33 responderam à pesquisa, representando um universo de 71%.

Durante a análise dos questionários foi utilizado o programa *Excel* para a preparação do banco de dados. Após a tabulação de dados, foi feita uma conferência da digitação. Em seguida, os dados foram quantitativamente analisados por meio de procedimentos estatísticos descritivos, por meio do *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), do tipo científico, comumente usado neste tipo de trabalho.

A amostra para a pesquisa compreendeu todos os funcionários que atuam no Sindilegis. A pesquisa se concentrou em quatro aspectos principais:

- 1) Primeira análise foi sobre a comunicação interna como um todo e processo de recebimento de informações por parte dos funcionários;
- 2) Segunda avaliação se concentrou na forma como a comunicação interna está fluindo entre os funcionários e no repasse de informação para o público externo;
- 3) Terceira análise foi da percepção dos colaboradores sobre a forma como os dirigentes da entidade se comunicam com o corpo funcional;
- 4) Por fim, foram avaliadas as ferramentas utilizadas pela comunicação para informar aos funcionários.

A primeira etapa da pesquisa quantitativa foi a elaboração do questionário (ver anexo B), que foi feito no dia 9 de julho e entregue pessoalmente aos funcionários do Sindilegis no

dia 10 de julho. Os colaboradores tiveram um prazo de 10 dias para responder ao questionário, que continha 21 perguntas para assinalar.

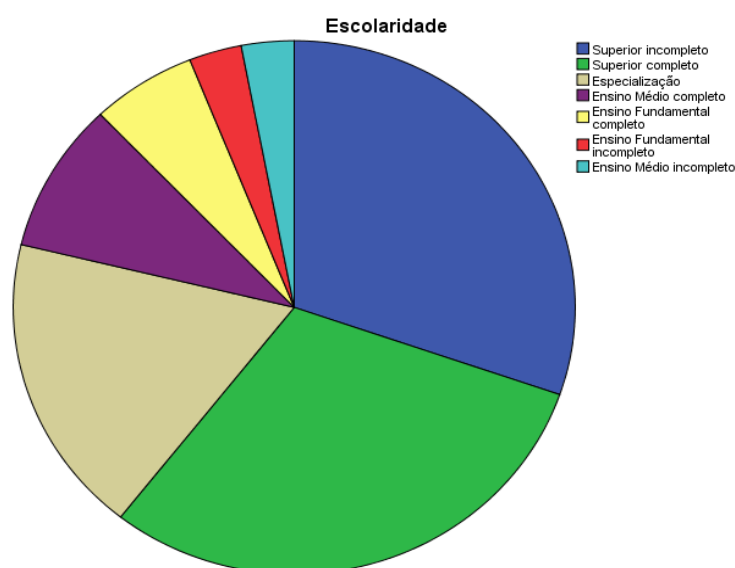
O recebimento de todos os questionários da pesquisa aconteceu no dia 22 de julho. Após isto, iniciou-se o processo de tratamento dos dados obtidos, para processamento, construção dos gráficos e análise descritiva.

4.1 Apresentação dos dados

A partir dos dados coletados, conforme apresentados pela autora no capítulo 5 deste trabalho, percebeu-se que o quadro do Sindilegis é formado prioritariamente por mulheres (60,6%). São elas as responsáveis por atender os filiados, gerenciar equipes e por definir/estabelecer estratégias de atuação interna. A amostra pesquisada também revelou que a equipe do Sindilegis é jovem, uma vez que 33% estão na faixa etária entre 26 e 35 anos e 30,3% entre 36 e 45 anos.

A maior parte dos entrevistados desempenha as suas atividades na sede do Sindilegis, que fica no Setor de Autarquias Sul (54,5%). A outra parte fica concentrada no Centro de Atividades Sociais (36,4%). Sobre a escolaridade dos entrevistados, o questionário revelou que, do total, 30,3% possuem nível superior completo e 30,3% estão cursando nível superior.

Gráfico 2: escolaridade

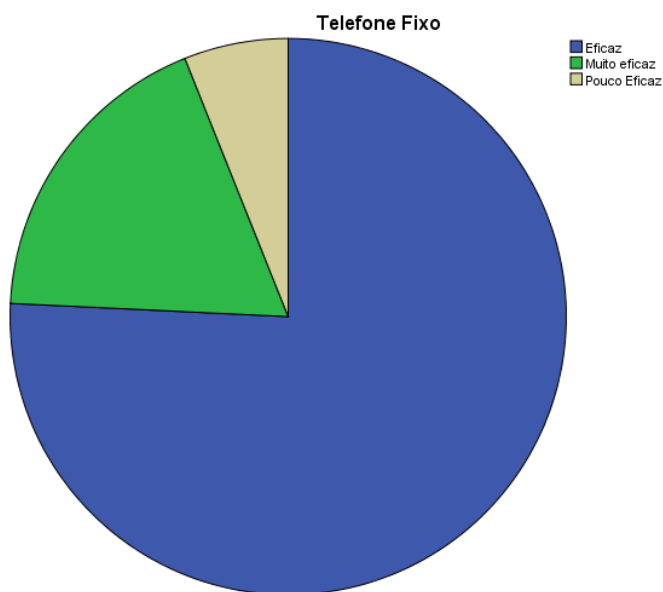


Fonte: Elaborado pela autora

Em relação aos canais de comunicação interna que a organização utiliza, que são: telefone fixo, mensagem de texto, *site*, correio eletrônico, informativo impresso, boletim eletrônico, mural e reuniões, os funcionários afirmaram que eles atendem às necessidades de comunicação.

O telefone fixo foi o meio de comunicação considerado mais eficiente pelos funcionários entrevistados. Ao todo, 75,8% afirmaram que acham o meio de comunicação eficaz para utilização na comunicação interna, enquanto 18,2% acreditam que a ferramenta é muito eficaz.

Gráfico 3: telefone fixo



Fonte: Elaborado pela autora

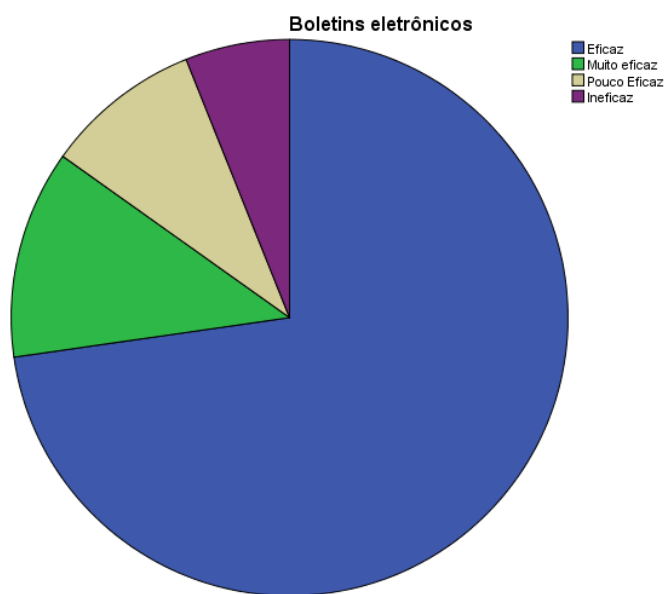
Com essa informação, é possível deduzir que os outros meios de comunicação utilizados pelos Sindilegis estão subaproveitados, considerando que a entidade tem uma vasta gama de veículos, mas que não são tão bem aceitos pelos funcionários, conforme demonstra a pesquisa. Uma solução para essa impasse seria a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação, para que, desta forma, possa o Sindicato possa empreender esforços em torno dos veículos de comunicação que serão mais bem visualizados e adotados pelos funcionários.

O planejamento irá garantir coesão e colaboração dos funcionários, além de permitir que os dirigentes da entidade coordenem as suas atividades, levando em consideração a redução dos riscos e melhorias dos resultados a longo prazo.

A falta de planejamento se reflete na comunicação produzida pelas entidades. É uma constatação óbvia, se não existe um plano global de atuação, é natural que os setores específicos dentro dos sindicatos também sofram do mesmo mal. Então, o primeiro problema a ser enfrentado para planejar a comunicação numa entidade sindical é traçar estratégias e objetivos específicos num ambiente desorganizado ou que confunde organização com burocracia e autoritarismo. (VIEIRA, 1996, p.117)

Em seguida, o meio de comunicação também considerado muito eficiente para comunicação foram os boletins eletrônicos. 72,7% avaliaram que a ferramenta é uma forma eficaz para transmitir comunicados internos e validar informações, enquanto 12,1% avaliam essa ferramenta como muito eficaz para tal finalidade.

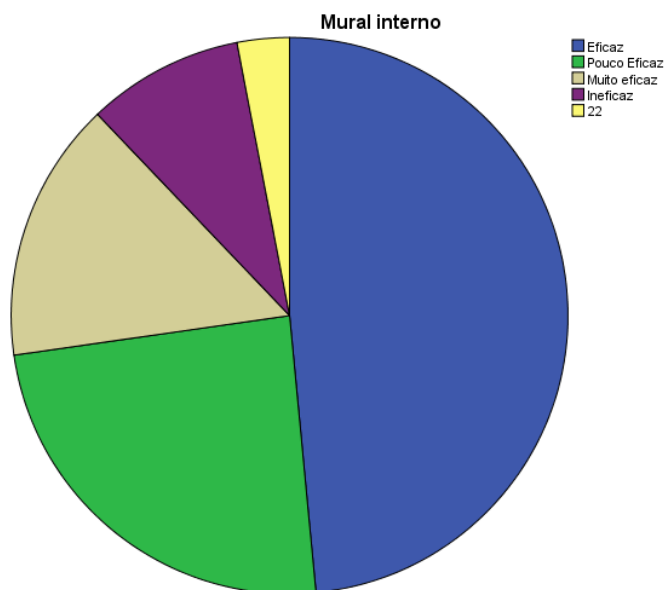
Gráfico 4: boletins eletrônicos



Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os meios de comunicação pesquisados, o mural interno foi o considerado menos eficiente, uma vez que apenas 48,5% das pessoas consideraram essa ferramenta eficaz. Sobre o mural interno, 24,2% dos funcionários avaliaram também que essa ferramenta é pouco eficaz.

Gráfico 5: mural interno



Fonte: Elaborado pela autora

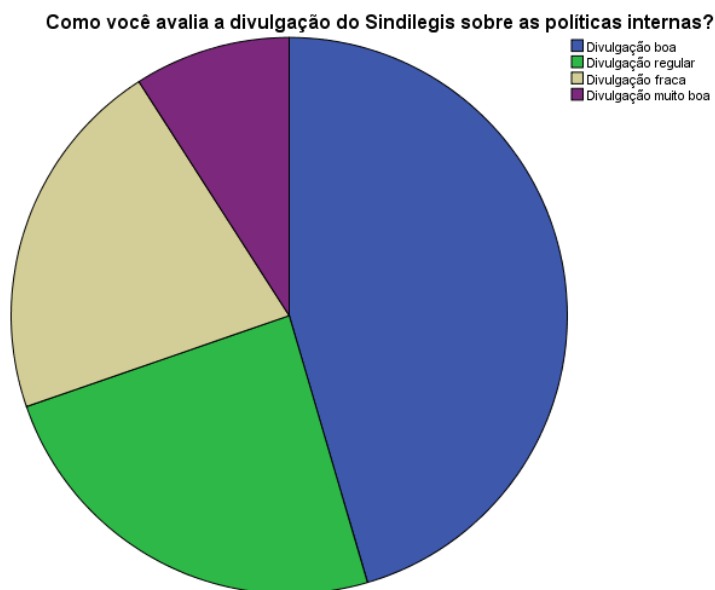
As demais ferramentas de comunicação demonstraram uma boa aceitação do público quanto à sua utilização. O *site*, por exemplo, foi considerado por 69,7% dos entrevistados como eficaz, o informativo, apesar de ter sido considerado por apenas 48,5% dos entrevistados eficaz, recebeu a maior pontuação de todos os veículos de comunicação no quesito muito eficaz, com 36,4%.

O correio eletrônico foi considerado eficaz por 63,6% dos entrevistados e as reuniões também foram consideradas eficazes por 60,6% da amostra pesquisada.

4.2 Avaliação dos entrevistados sobre a comunicação interna do Sindilegis

Na pergunta “Como você avalia a divulgação do Sindilegis sobre as políticas internas, o trabalho desempenhado, os objetivos e metas?”, 45% disseram que a divulgação é boa. Todavia, muitos a consideraram fraca ou regular, mostrando que pode existir uma insatisfação de parte dos funcionários do Sindilegis neste quesito.

Gráfico 6: avaliação



Fonte: Elaborado pela autora

Sobre as políticas internas, uma ferramenta que pode diagnosticar oportunidades de melhorias e mudanças é a matriz SWOT. Este foi um método criado por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, que estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

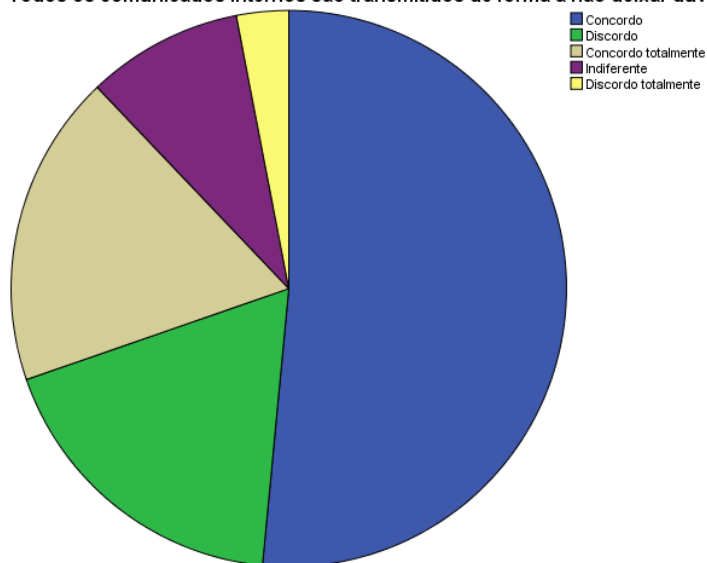
A análise SWOT permitirá fazer avaliação do cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

Com base nessas informações, o Sindilegis terá condições de identificar os problemas existentes, além de conhecer o relacionamento da entidade com os seus diferentes públicos. A partir dessa análise, será possível definir a missão da comunicação, as filosofias e políticas a serem seguidas e os objetivos para avançar com os trabalhos do Sindilegis.

Na pergunta “todos os comunicados internos são transmitidos de forma a não deixar dúvidas”, que abordou a questão da transmissão dos comunicados internos, 51,5% assinalaram concordar com a afirmativa.

Gráfico 7: avaliação

Todos os comunicados internos são transmitidos de forma a não deixar dúvidas.

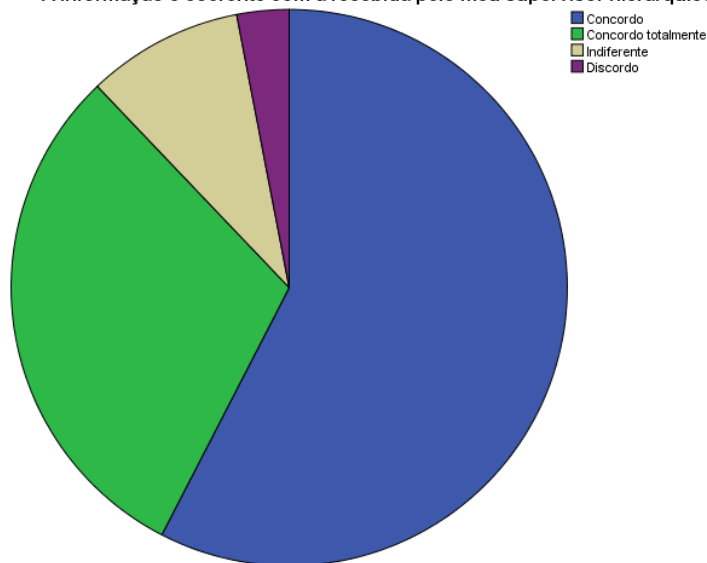


Fonte: Elaborado pela autora

Na questão “a informação é coerente com a recebida pelo meu supervisor hierárquico”, que abordou a relação entre os funcionários e os chefes imediatos, 57% afirmaram concordar que a informação é coerente e 30,3% disseram concordar totalmente com a afirmação.

Gráfico 8: avaliação

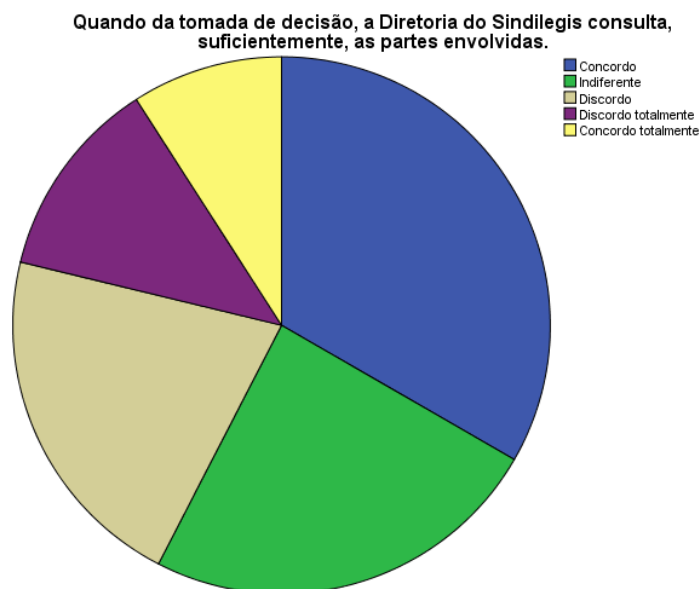
A informação é coerente com a recebida pelo meu supervisor hierárquico.



Fonte: Elaborado pela autora

No ponto que diz: “Quando da tomada de decisão, a Diretoria do Sindilegis consulta suficientemente as partes envolvidas”, 33% apontaram que concordam com a afirmativa, 24,2% se disseram indiferentes e 21,2% discordaram.

Gráfico 9: opinião dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora

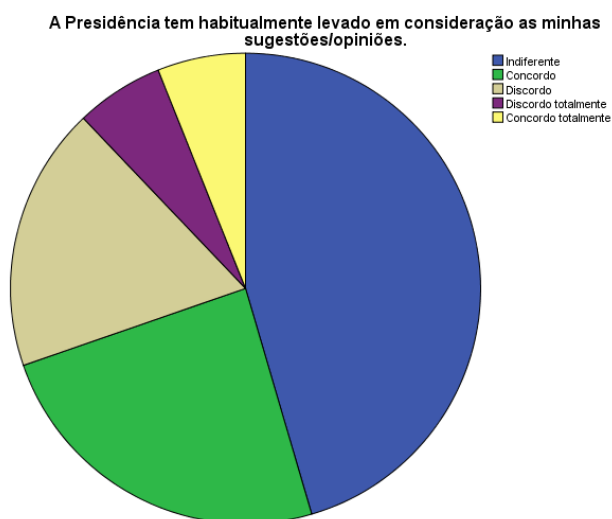
Seguindo nesta mesma linha de comunicação vertical, a questão: “A Presidência tem habitualmente levado em consideração as minhas sugestões/opiniões”, apresentou dados negativos, pois 45,5% dos respondentes se disseram indiferentes à afirmação, enquanto 18,2% discordam da questão. Bom base nesses dados, pode-se concluir que, apesar da comunicação interna do Sindilegis apresentar pontos positivos, ainda carece de melhorias nas áreas de relacionamento entre dirigentes e funcionários e na comunicação vertical.

Quando os colaboradores apontam nos questionários serem indiferentes quanto à presidência da entidade ouvir ou não a opinião deles, esse dado revela haver uma necessidade maior de comunicação e atenção à opinião dos funcionários da entidade, uma vez que são eles os responsáveis por levar andiante os projetos da entidade. Segundo o consultor em comunicação Márcio Mussarela (2013), é importante saber o que aqueles que recebem informação têm a dizer, pois isso gera uma relação de confiança, com diálogos e *feedbacks* constantes.

O que os líderes não podem é desencorajar a equipe a discutir questões da empresa que desagradam a eles. Pelo contrário, um bom líder ouve e tenta resolver sozinho, quando for possível, ou acionando outras esferas. A comunicação interna ainda envolve conscientizar cada colaborador quanto à sua importância para o negócio, suas atribuições e metas. Entretanto, isso não significa que o mural, a rádio, a TV, o jornal ou o e-mail corporativo devem ser abolidos. Eles complementam a comunicação interna. Só precisam disseminar informações importantes (MUSSARELA, 2013).

O número elevado de pessoas que disseram discordar ou serem indiferentes à afirmativa também revela a probabilidade da entidade não levar em consideração as sugestões ou percepções dos funcionários, fazendo com que eles se sintam obrigados a exercer uma determinada função ou tarefa sem ao certo serem consultados.

Gráfico 10: avaliação dos entrevistados

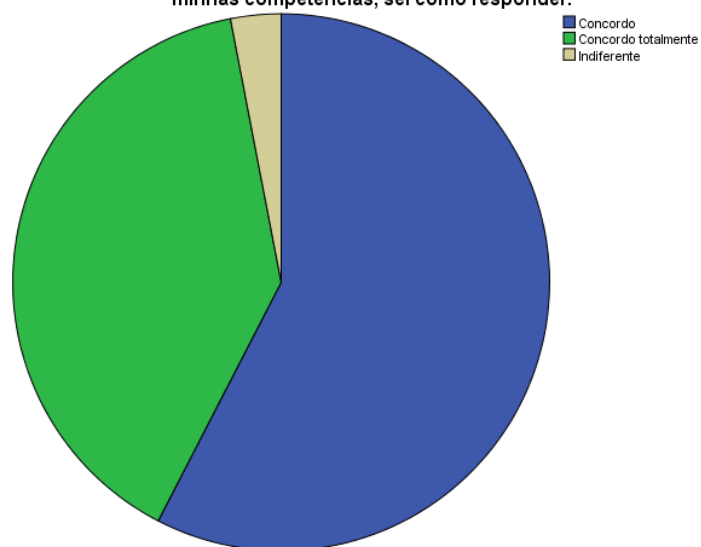


Fonte: Elaborado pela autora

Em uma avaliação de como os funcionários atuam internamente no repasse de informações, na questão: “Ao receber um pedido de informação do público externo, dentro do âmbito das minhas competências, sei como responder”, a amostra revelou que 57,6% concordam que sabem como responder e 39,4% concordam totalmente com a afirmativa.

Gráfico 11: avaliação dos entrevistados

Ao receber um pedido de informação do público externo, dentro do âmbito das minhas competências, sei como responder.

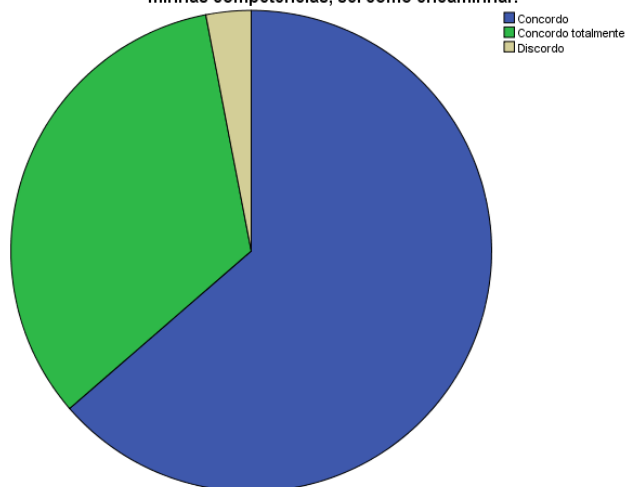


Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à percepção dos membros da equipe sobre o relacionamento entre os setores, na questão: “Ao receber um pedido de informação do público externo, fora do âmbito das minhas competências, sei como encaminhar”, 63,6% dos entrevistados concordaram que saberiam como encaminhar, enquanto 33,3% concordaram totalmente com a questão.

Gráfico 12:avaliação dos entrevistados

Ao receber um pedido de informação do público externo, fora do âmbito das minhas competências, sei como encaminhar.



Fonte: Elaborado pela autora

Os funcionários afirmaram que, quando da tomada de decisões envolvendo inclusive as competências destes, a amostra disse se sentir reconhecida pelo trabalho que executa no âmbito da entidade (60,6%) e 12,1% afirmaram se sentir pouco reconhecida.

Gráfico 13: pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Com base no que foi apresentado nos dados, é possível compreender que o planejamento estratégico é uma solução para que os atuais ruídos existentes na comunicação do Sindilegis possam ser amenizados.

De acordo com Oliveira (2002, p.35), o planejamento está firmado em alguns princípios. Participação: as áreas envolvidas nos processo devem trabalhar juntas com a finalidade de alcançar o objetivo principal. Coordenação: todas as áreas envolvidas devem trabalhar interdependentes. Integração: todos os níveis da empresa devem ter os seus planejamentos integrados. Permanência: esse planejamento deve ser sempre consultado, principalmente em períodos de turbulência, para até mesmo buscar uma atualização.

O planejamento não é feito apenas com o objetivo de realizar uma tarefa bem, mas para fazer o tão bem quanto possível. Para isso, modelos matemáticos e estatísticos são levados em consideração quando da elaboração do planejamento.

O planejamento estratégico de comunicação também é de suma importância para agregar valor às atividades de negócios e deve estar totalmente alinhado com o planejamento

estratégico das organizações. Nele, estão envolvidos programas de consolidação da imagem institucional da organização, integração dos funcionários e relacionamento com os *stakeholders* (filiados, governo, imprensa, entre outros).

O principal propósito deste planejamento é projetar o futuro necessário para o Sindilegis e buscar meios para se alcançar esse futuro.

Para que esse processo ocorra, o primeiro passo é a diretoria do sindicato é reconhecer a importância desse processo. Esse planejamento de comunicação deve estar totalmente alinhado com o planejamento estratégico do Sindilegis, colaborando com a missão, valores, objetivos e políticas da entidade. Deve ser encarado como um recurso estratégico do sindicato.

Dias (2007, p.20) ressalta que a comunicação é uma atividade indispensável para o funcionamento de todos os processos organizacionais. Segundo ele, a melhoria da comunicação passa a ser indispensável no sistema organizacional.

Para identificação dos rumos que precisam ser tomados, é necessário que o Sindilegis conheça todos os aspectos internos e a interação com o ambiente, utilizando ferramentas de pesquisa institucionais, além de auditorias internas e externas.

Com o planejamento estratégico de comunicação, o Sindicato poderá traçar diretrizes e orientações, que poderão ser definidas para a prática da comunicação integrada. Sem eles, será impossível estabelecer as metas da entidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados obtidos por meio da pesquisa e com base no estudo bibliográfico feito, concluiu-se que as rotinas de comunicação interna e as ferramentas utilizadas atendem às necessidades de repasse de informação, mas ainda há uma insatisfação no que diz respeito à diretoria/presidência ouvir e acatar as sugestões apresentadas pelos colaboradores.

De acordo com a pesquisa, o sindicato em estudo também tem atuado de forma desarticulada, tendo em vista que não há um planejamento adequado de suas ações, o que acaba comprometendo a identidade da empresa e enfraquecendo a sua imagem.

Para que ela possa ter uma atitude mais transparente, principalmente junto aos seus funcionários, é preciso normatizar as ações de comunicação, envolvendo os funcionários neste processo de construção de um planejamento.

De acordo com Mendes (2004), a receita para se obter o alinhamento desejado é comunicar e disponibilizar meios para ouvir sempre seus empregados; para que desta forma os colaboradores possam se engajar nos planos e programas da empresa. Assim, todos crescem e fazem com que a empresa cresça junto.

Para Xavier, Camacho e Ferreira (2010) a comunicação pode viabilizar o fortalecimento das relações de confiança e comprometimento dos funcionários em relação à organização.

Com base na pesquisa bibliográfica, concluiu-se também que a comunicação integrada é um modelo capaz de atender às necessidades do Sindilegis. Para que a comunicação interna seja forte e desenvolvida é preciso então criar um planejamento estratégico e de comunicação, a fim de garantir que a equipe do Sindilegis continue atuando de forma motivada e a rotina de comunicação possa ser clara e transparente, melhorando assim o relacionamento entre os setores e consequentemente a comunicação com o filiado.

A excelência da aplicação da comunicação integrada tem como primeiro passo a elaboração de um bom planejamento, pois aumenta as chances de sucesso das organizações e, ao mesmo tempo, reduz os riscos de surpresas e imprevistos.

Na visão de Margarida Kunsch (1986, p.54) “o planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e

futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos preestabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação adequada dos recursos disponíveis”.

Os planejamentos irão garantir coesão e colaboração dos funcionários, além de permitir que os dirigentes da entidade coordenem as suas atividades, levando em consideração a redução dos riscos e melhorias dos resultados a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cássia; CARNEIRO, Lucianne. **Com mais de 250 novos sindicatos por ano, Brasil já tem mais de 15 mil entidades.** 2013. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/com-mais-de-250-novos-sindicatos-por-ano-brasil-ja-tem-mais-de-15-mil-entidades-8237463>. Acesso em: 10 jul. 2014.

ALVES, Juliano Nunes *et al.* **Comunicação interna: o elo entre a empresa e o colaborador.** Diálogo e interação. Vol. 7, 2013. Disponível em: <http://www.faccrei.edu.br/gc/anexos/diartigos88.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2014.

ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho – reestruturação produtiva e crise do sindicalismo.** São Paulo: Ed. Boitempo, 2000. p. 50-67.

ARAUJO, Angela Maria Carneiro; CARTONI, Daniela Maria; JUSTO, Carolina Raquel D. Mello Justo. **Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 16, n 45, p. 85-112, 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n45/4332.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2014.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial.** Tradução Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 35-49.

ARNAU, Ávila, JAVIER, Horacio Andrade. In: FERNANDEZ Collado, Carlos (coord.), **La Comunicación en las Organizaciones**, México, Trillas, 1991, p.14.

ASSAD, Nancy. **Comunicação interna como ferramenta estratégica.** 2011. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/nancy-assad/comunicacao-interna-como-ferramenta-estrategica>. Acesso em: 14 jul. 2014.

BAPTISTA, Maria Luiza Cardinale. Comunicação: tramas de desejos e espelhos. **Os metalúrgicos, a telenovela e a comunicação do sindicato.** Ed. Ulbra, 1996. P. 80-105

BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais.** 2008. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf. Acesso em: 17 jun. 2014.

BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. Comunicação interna como fator extratético nos processos de mudança. **Trabalho de Conclusão de Curso.** Universidade de São Paulo – USP, 1996. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais01/0002.htm>. Acesso em: 17 jun. 2014.

BRASIL. Secretaria especial de comunicação social. Breve história da imprensa sindical no Brasil. **Cadernos da comunicação.** Série estudos. Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/4204433/4101406/estudos14.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos.**

in: *Communicare*. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero/Paulus, 2002, p. 19.

CARDINALE, Maria Luiza. Comunicação: trama de desejos e espelhos. **Os metalúrgicos, a telenovela e a comunicação do sindicato**. Canoas: Ed. Ulbra, 1996. p.20-46.

CARNEIRO, A. M. A.; MELLO, C. R. D. J.; CARTONI, M. D. Productive restructuring and collective bargaining during the 90's. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. vol. 16, núm. 45, fevereiro, 2001. p. 35-45.

CASTRO, Cosette. As transformações no mundo do trabalho e a comunicação sindical. **Revista Famecos**. PUCRS. Porto Alegre. n. 7. Novembro, 1997. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/2997/2279>. Acesso em: 17 jun. 2014.

CIPRO NETO, Pasquale; INFANTE, Ulisses. **Gramática da língua portuguesa**. São Paulo: Ed. Scipione, 1997, p. 12.

COSTA, Walber Carrilho da Costa. **Sindicalização e Greves: história recente do movimento sindical brasileiro**. Disponível em:<http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/fevereiro2012/historia_artigos/1walbercarrilho_artigo.pdf>. Acesso em 12 ago. 2014.

COLOMBINI, Gisele Maria. **Planejamento estratégico em comunicação**. 2006. 68 f. Monografia (Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006, p.27-48

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p. 34-69.

DAMANTE, Nara. O estado da arte da comunicação organizacional no Brasil. **Comunicação Empresarial**. São Paulo, n. 31, p. 23, segundo trimestre 1999. p. 65-70.

DAMANTE, Nara. Uma língua em quatro idiomas. **Comunicação Empresarial**. São Paulo, n. 32, terceiro trimestre, 1999. p. 18-22.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 6. ed. São Paulo: LTR, 2005. p. 1350. p. 1-10.

GIANNOTTI, Vito. **Comunicação sindical e disputa da hegemonia**. Maio, 2004. Disponível em: <http://www.piratiniga.org.br/artigos/2004/01/vito-hegemonia.html>. Acesso em: 10 maio. 2014.

GIANNOTTI, Vito. **O que é jornalismo operário**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1988.p. 24-38.

GIANOTTI, Vito; SANTIAGO, Cláudia. **Comunicação sindical, a arte de falar para milhões**. 2. ed. Petrópolis-RJ: Editora Vozes, 1997. p. 1-27.

GONÇALVES, Marcio. **Comunicação Pra quê?** São Paulo: All Print Editora, 2007.

GOUILLART, Francis; KELLY, James. **Transformando a organização**. São Paulo: Makron, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. Summus, 1997. p. 37-68.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003, p. 37-50.

LADEIRA, Ana Marta dos Santos; LOPES, Mariana de Toledo. O desafio da comunicação interna na contemporaneidade – Estudo de caso: CAEd. **CES Revista**. Juiz de Fora, v. 27. n. 1. Jan/dez. 2013. p. 167-184. Disponível em: <http://www.cesjf.br/revistas/cesrevista/edicoes/2013/Artigo%2009.pdf>. Acesso em: 10 de jun. 2014.

LOBATO, Marthius Sávio Cavalcante. **O valor constitucional para efetividade dos direitos sociais nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 2006, p. 10-25.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007, p. 12-33.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena. **Comunicação Organizacional Integrada: Alicerce intrínseco da economia de comunhão**. 2007. 270 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007, p. 57-69.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do trabalho**. 25. ed. atual. São Paulo, SP: Atlas, 2007, p.696. p. 1.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade Federal de Juiz de Fora. Novembro, 2004. Disponível em: http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_publico_interno.pdf. Acesso em: 17 jun. 2014.

MUSSARELA, Márcio. **Comunicação interna é mais que informar**. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/comunicacao-interna-e-mais-que-informar>. Acesso em 13 set. 2014

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000, p. 17-38.

NOGUEIRA, Mauro Oddo; OLIVEIRA, João Maria de; MOREIRA, Rafael de Farias Costa; ZUCOLOTO, Graziela Ferreira; BEDÊ, Marco Aurélio, SCHMIDT, Flávia de Holanda; CRUZ, Marcio Vargas. **Radar: tecnologia, produção e comércio exterior**. Brasília : Ipea, 2013, p. 34.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. Pearson Prentice Hall, 2007, p. 28.

PERLES, João Batista. **Comunicação: conceitos, fundamentos e história**. 2007. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>. Acesso em: 24 jul. de 2014.

PORTO, Gabriella. **Teoria hipodérmica**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/comunicacao/teoria-hipodermica/>. Acesso em: 27 jun. 2014.

RIBEIRO, Andressa Dembogurski; LIMA, Gisele Melo; GHISLENI, Taís Steffenello. **A importância da comunicação integrada nas empresas**. Disc. Scientia. Série: Artes, letras e comunicação. S. Maria, v. 7, n. 1, 2006. p. 97-106. Disponível em: <http://sites.unifra.br/Portals/36/ALC/2006/Aimportancia.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2014.

RODRIGUES, Iram Jácome. A trajetória do novo sindicalismo. In: RODRIGUES, Iram Jácome (Org.). **O novo sindicalismo vinte anos depois**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999, p. 87-92.

SADER, Eder. **Quando novos personagens entraram em cena**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988, p. 49.

SANTIAGO, Claudia; GIANNOTTI, Vito. **Comunicação sindical: falando para milhões**. Petrópolis: Vozes, 1997.

SANTIAGO, Marcelo Piragibe. **Comunicação Integrada de Marketing**. Marketing Empresarial. Coleção Gestão Empresarial. 3, Curitiba: Gazeta do Povo, 2002, p. 31-41.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Afinal, o que é comunicação interna?. In: DORNELLES, Souvenir Marla Graczyk. **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. 1. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2001, p. 81-97.

SIMONASSI, Bia. **Planejamento de comunicação organizacional**. In: curso de Pós-Graduação Administração Estratégica, 1., 2014, Brasília. Cartilha... Brasília: Faculdade Laboro, Faculdade Estácio, 2014.

SOUSA, Viviane. **Comunicação interna é mais que informar**. 2013. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Editorias/Com-a-Palavra/Comunicacao-interna-e-mais-que-informar-21643.html>. Acesso em: 24 jul. 2014.

STEFFEN, Ana Maria Walker Rolg. et al. (Org.) DORNELLES, Souvenir Marla Graczyk. **Relações públicas: quem sabe, faz e explica**. 1. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=naqfuC1G9QYC&oi=fnd&pg=PA81&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+inter+na+USP&ots=FWxF_sQ5O9&sig=2msdaGsfQEujRfBP06rwekSQAr0#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20USP&f=false. Acesso em: 17 jun. 2014.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. Atlas, 2010, p. 67-68.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: Um estudo de caso da empresa brasileira**. 2005. 297 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005, p. 35-78.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, p. 54-61.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro, RJ: MAUAD Editora, 2004, p. 98-106.

VIEIRA, Toni André Scharlau. **Comunicação Sindical: proposta de uma política para as entidades**. Editora da ULBRA, 1996, p. 10-35.

VIEIRA, Toni André Scharlau. O descompasso entre o discurso sindical e o trabalho de base é uma questão de comunicação. In: PERUZZO, Cícilia. **Vozes Cidadãs: Aspectos teóricos e Análises de experiências de Comunicação Popular e Sindical na América Latina**. São Paulo: Angellara, 2004.

XAVIER, J. M.; CAMACHO, A. B.; FERREIRA, M. A. A. **A percepção dos funcionários de recursos humanos sobre a comunicação interna em processos de combinação de empresas**. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2010.

WIKIPEDIA. A enciclopédia livre. **Sindicato dos servidores do Poder Legislativo Federal e Tribunal de Contas da União**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Sindicato_dos_Servidores_do_Poder_Legislativo_Federal_e_Tribunal_de_Contas_da_Uni%C3%A3o. Acesso em: 10 de jul. 2014.

ANEXOS

Anexo A – Questionário aplicado

Questionário sobre a Comunicação Interna do Sindilegis

Este questionário tem por objetivo conhecer a percepção dos funcionários do Sindilegis sobre a comunicação interna da entidade.

1. Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Faixa Etária

- ☐ 18-25 anos
- ☐ 26-35 anos
- ☐ 36-45 anos
- ☐ 46-55 anos
- ☐ +55 anos

3. Setor onde desempenha a sua atividade no Sindilegis

- ☐ Centro de Atividades Sociais
- ☐ Sede do Sindilegis
- ☐ Postos de Atendimento

4. Escolaridade

- ☐ Não alfabetizado
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior Completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Mestrado em curso
- ☐ Doutorado
- ☐ Doutorado em curso

5. Como você avalia a divulgação do Sindilegis sobre as políticas internas, o trabalho desempenhado, os objetivos e metas?

- ☐ Divulgação fraca
- ☐ Divulgação regular
- ☐ Divulgação boa
- ☐ Divulgação muito boa

6. Todos os comunicados internos são transmitidos de forma a não deixar dúvidas.

- ☐ Discordo totalmente

- ☐ Discordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

7. A informação é coerente com a recebida pelo meu supervisor hierárquico.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

8. Quando da tomada de decisão, a Diretoria do Sindilegis consulta, suficientemente, as partes envolvidas.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

9. Ao receber um pedido de informação do público externo, dentro do âmbito das minhas competências, sei como responder.

- ☐ Discordo totalmente

- ☐ Discordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

10. Ao receber um pedido de informação do público externo, fora do âmbito das minhas competências, sei como encaminhar.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

11. No setor que trabalho as informações chegam com rapidez.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

12. A Presidência tem habitualmente levado em consideração as minhas sugestões/opiniões.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Classifique a eficácia dos meios de comunicação abaixo listados

13. Telefone fixo

- ☐ Muito eficaz
- ☐ Eficaz
- ☐ Pouco Eficaz
- ☐ Ineficaz

14. Mensagem de Texto (SMS)

- ☐ Muito eficaz
- ☐ Eficaz
- ☐ Pouco Eficaz
- ☐ Ineficaz

15. Site do Sindilegis

- ☐ Muito eficaz
- ☐ Eficaz
- ☐ Pouco Eficaz
- ☐ Ineficaz

16. Correio Eletrônico

- ☐ Muito eficaz
- ☐ Eficaz
- ☐ Pouco Eficaz
- ☐ Ineficaz

17. Informativos do Sindilegis (Câmara em Pauta, Senado em Pauta e TCU em Pauta)

- ☐ Muito eficaz
- ☐ Eficaz
- ☐ Pouco Eficaz
- ☐ Ineficaz

18. Boletins eletrônicos

- ☐ Muito eficaz
- ☐ Eficaz
- ☐ Pouco Eficaz
- ☐ Ineficaz

19. Mural interno

- ☐ Muito eficaz
- ☐ Eficaz
- ☐ Pouco Eficaz

☐ Ineficaz

20. Reuniões

☐ Muito eficaz

☐ Eficaz

☐ Pouco Eficaz

☐ Ineficaz

21. Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa no Sindilegis?

☐ Muito reconhecido

☐ Reconhecido

☐ Pouco reconhecido

☐ Nada reconhecido

Anexo B – Tabela perfil dos entrevistados

Sexo

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|-----------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Feminino | 20 | 60,6 | 60,6 | 60,6 |
| Valid Masculino | 13 | 39,4 | 39,4 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Faixa Etária

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|-------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Valid 26-35 | 11 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| 36-45 | 10 | 30,3 | 30,3 | 63,6 |
| 18-25 | 5 | 15,2 | 15,2 | 78,8 |
| 46-55 | 5 | 15,2 | 15,2 | 93,9 |
| +55 | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Setor onde desempenha as suas atividades

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Valid Sede do Sindilegis | 18 | 54,5 | 54,5 | 54,5 |
| Centro de Atividades Sociais | 12 | 36,4 | 36,4 | 90,9 |
| Posto de Atendimento | 3 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Escolaridade

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|---------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Valid Superior incompleto | 10 | 30,3 | 30,3 | 30,3 |
| Superior completo | 10 | 30,3 | 30,3 | 60,6 |
| Especialização | 6 | 18,2 | 18,2 | 78,8 |

| | | | | |
|-------------------------------|----|-------|-------|-------|
| Ensino Médio completo | 3 | 9,1 | 9,1 | 87,9 |
| Ensino Fundamental completo | 2 | 6,1 | 6,1 | 93,9 |
| Ensino Fundamental incompleto | 1 | 3,0 | 3,0 | 97,0 |
| Ensino Médio incompleto | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Anexo C – Tabelas avaliação dos veículos de comunicação

Reuniões

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|--------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Eficaz | 20 | 60,6 | 60,6 | 60,6 |
| Muito eficaz | 8 | 24,2 | 24,2 | 84,8 |
| Valid Pouco Eficaz | 3 | 9,1 | 9,1 | 93,9 |
| Ineficaz | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Mural interno

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|--------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Eficaz | 16 | 48,5 | 48,5 | 48,5 |
| Valid Pouco Eficaz | 8 | 24,2 | 24,2 | 72,7 |

| | | | | |
|--------------|----|-------|-------|-------|
| Muito eficaz | 5 | 15,2 | 15,2 | 87,9 |
| Ineficaz | 3 | 9,1 | 9,1 | 97,0 |
| 22 | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Boletins eletrônicos

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|--------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Eficaz | 24 | 72,7 | 72,7 | 72,7 |
| Muito eficaz | 4 | 12,1 | 12,1 | 84,8 |
| Valid Pouco Eficaz | 3 | 9,1 | 9,1 | 93,9 |
| Ineficaz | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Informativos do Sindilegis

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|--------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Eficaz | 16 | 48,5 | 48,5 | 48,5 |
| Muito eficaz | 12 | 36,4 | 36,4 | 84,8 |
| Valid Pouco Eficaz | 3 | 9,1 | 9,1 | 93,9 |
| Ineficaz | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Correio Eletrônico

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|--------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Eficaz | 21 | 63,6 | 63,6 | 63,6 |
| Muito eficaz | 6 | 18,2 | 18,2 | 81,8 |
| Valid Pouco Eficaz | 4 | 12,1 | 12,1 | 93,9 |
| Ineficaz | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Site do Sindilegis

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|--------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Eficaz | 23 | 69,7 | 69,7 | 69,7 |
| Pouco Eficaz | 5 | 15,2 | 15,2 | 84,8 |
| Valid Muito eficaz | 3 | 9,1 | 9,1 | 93,9 |
| Ineficaz | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Mensagem de Texto (SMS)

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|--------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Eficaz | 23 | 69,7 | 69,7 | 69,7 |
| Valid Muito eficaz | 8 | 24,2 | 24,2 | 93,9 |
| Pouco Eficaz | 1 | 3,0 | 3,0 | 97,0 |

| | | | | |
|----------|----|-------|-------|-------|
| Ineficaz | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Telefone Fixo

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Eficaz | 25 | 75,8 | 75,8 | 75,8 |
| Muito eficaz | 6 | 18,2 | 18,2 | 93,9 |
| Pouco Eficaz | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Anexo D – Tabelas avaliação da comunicação interna

Como você avalia a divulgação do Sindilegis sobre as políticas internas?

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|-------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Divulgação boa | 15 | 45,5 | 45,5 | 45,5 |
| Divulgação regular | 8 | 24,2 | 24,2 | 69,7 |
| Divulgação fraca | 7 | 21,2 | 21,2 | 90,9 |
| Divulgação muito boa | 3 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Todos os comunicados internos são transmitidos de forma a não deixar dúvidas.

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Valid | | | | |
| Concordo | 17 | 51,5 | 51,5 | 51,5 |
| Discordo | 6 | 18,2 | 18,2 | 69,7 |
| Concordo totalmente | 6 | 18,2 | 18,2 | 87,9 |
| Indiferente | 3 | 9,1 | 9,1 | 97,0 |
| Discordo totalmente | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

A informação é coerente com a recebida pelo meu supervisor hierárquico.

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Valid | | | | |
| Concordo | 19 | 57,6 | 57,6 | 57,6 |
| Concordo totalmente | 10 | 30,3 | 30,3 | 87,9 |
| Indiferente | 3 | 9,1 | 9,1 | 97,0 |
| Discordo | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Quando da tomada de decisão, a Diretoria do Sindilegis consulta, suficientemente, as partes envolvidas.

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|--|------------|------------|----------------------|-------------------------|
|--|------------|------------|----------------------|-------------------------|

| | | | | | |
|-------|---------------------|----|-------|-------|-------|
| Valid | Concordo | 11 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | Indiferente | 8 | 24,2 | 24,2 | 57,6 |
| | Discordo | 7 | 21,2 | 21,2 | 78,8 |
| | Discordo totalmente | 4 | 12,1 | 12,1 | 90,9 |
| | Concordo totalmente | 3 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Ao receber um pedido de informação do público externo, dentro do âmbito das minhas competências, sei como responder.

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|-------|---------------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Valid | Concordo | 19 | 57,6 | 57,6 |
| | Concordo totalmente | 13 | 39,4 | 97,0 |
| | Indiferente | 1 | 3,0 | 100,0 |
| | Total | 33 | 100,0 | |

Ao receber um pedido de informação do público externo, fora do âmbito das minhas competências, sei como encaminhar.

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|-------|---------------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Valid | Concordo | 21 | 63,6 | 63,6 |
| | Concordo totalmente | 11 | 33,3 | 97,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 | 100,0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|--|
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |
|-------|----|-------|-------|--|

A Presidência tem habitualmente levado em consideração as minhas sugestões/opiniões.

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|---------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Indiferente | 15 | 45,5 | 45,5 | 45,5 |
| Concordo | 8 | 24,2 | 24,2 | 69,7 |
| Discordo | 6 | 18,2 | 18,2 | 87,9 |
| Valid Discordo totalmente | 2 | 6,1 | 6,1 | 93,9 |
| Concordo totalmente | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa no Sindilegis?

| | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual acumulado |
|-------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Reconhecido | 20 | 60,6 | 60,6 | 60,6 |
| Muito reconhecido | 6 | 18,2 | 18,2 | 78,8 |
| Valid Pouco reconhecido | 4 | 12,1 | 12,1 | 90,9 |
| Nada reconhecido | 3 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

